SÉRIE « LES ENTREPRISES À CROISSANCE EXCEPTIONNELLE »

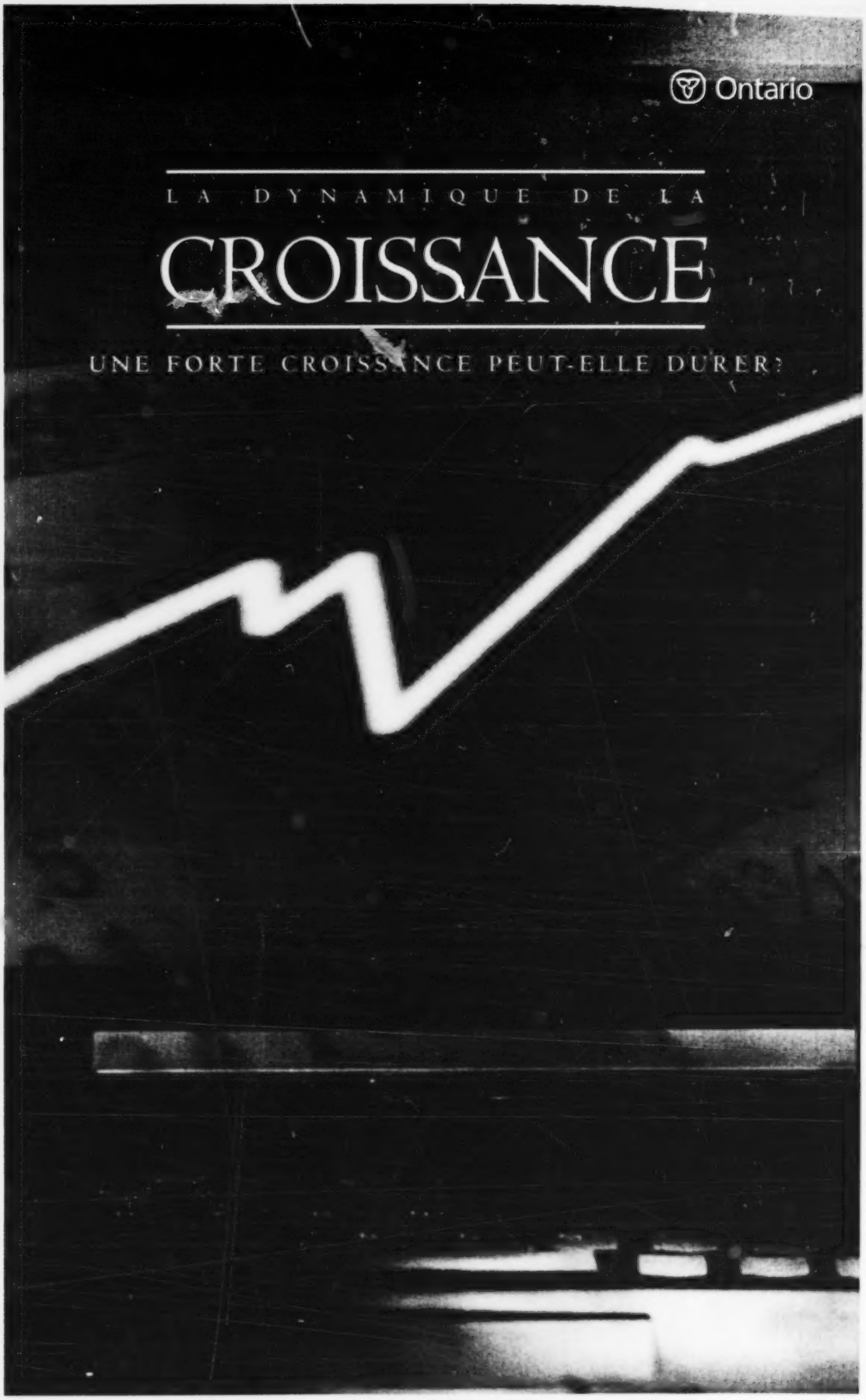
PUBLICATION
N° 6

Ontario

LA DYNAMIQUE DE LA

CROISSANCE

UNE FORTE CROISSANCE PEUT-ELLE DURER?



103-03994/

TABLE DES MATIÈRES

SECTION — PAGE

MESSAGE DU MINISTRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET DU COMMERCE DE L'ONTARIO 1

L'ENGAGEMENT VIS-À-VIS DE LA CROISSANCE : LA RÉUSSITE L'EMPORTE 2

L'ÉTUDE 4

DES FAITS À RETENIR 5
- Performance en période d'expansion 5
- Comportement pendant la récession de 1990 6
- Modalités de la relance d'après-récession 6
- Taux d'échec 6
- Performance remarquable des firmes n'ayant jamais fléchi 7
- Bilan des douze années 7
- Apport à la création d'emplois 8
- Caractéristiques des entreprises à croissance exceptionnelle 8

L'OPTIQUE DES DIRIGEANTS 10
- S'engager à croître (Jim Balsillie, co-PDG de RIM) 10
- Se donner une vision (David Boulanger, PDG de Supplierpipeline Inc.) 11
- Tirer parti du plafonnement (Murray Gamble, chef de l'exploitation, The C3 Group) 12
- Reculer pour mieux sauter (Lee McDonald, PDG de Southmedic Inc.) 13
- Repartir à neuf (Dave Killins, PDG de Foam-5 Fabricators) 14

CONCLUSION 15

Recherche et rédaction : Donald Rumball,
pour le compte du ministère du Développement économique et du Commerce
© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2001

LA DYNAMIQUE DE LA CROISSANCE : UNE FORTE CROISSANCE PEUT-ELLE DURER?

Octobre 2001

La création d'emplois est la priorité absolue de notre gouvernement. Nous devons chercher à en savoir plus long sur les entreprises qui sont en tête de la création d'emplois en Ontario, afin de promouvoir un climat qui soutienne et renforce leur compétitivité.

Nous poursuivons notre étude de l'apport à l'économie ontarienne des entreprises à croissance exceptionnelle, que le ministère définit comme étant de petites et moyennes entreprises répondant à de stricts critères de croissance rapide. Cette publication, la sixième de la série, explore certains mythes courants sur la nature du risque inhérent à la constitution des firmes à forte croissance et dégage des faits susceptibles de modifier l'idée que nous nous en faisons, notamment en ce qui concerne leur capacité de soutenir une croissance durable.

La dynamique de la croissance : une forte croissance peut-elle durer? documente une évidence qui s'impose depuis un certain temps : les firmes de pointe sont une source majeure de nouveaux emplois dans la province. L'étude est la première à cumuler des données attestant que cet apport se poursuit à long terme et n'est pas restreint, comme on l'a parfois supposé, à une poussée initiale de croissance exceptionnelle.

L'étude démontre que les chefs d'entreprise qui vouent leur personne et leur firme à une stratégie de vigoureuse croissance n'adoptent pas ainsi la voie d'un risque inconsidéré. Au contraire : ils connaissent un faible taux d'échec, créent du tiers à la moitié des nouveaux emplois et se remettent de revers occasionnels plus rapidement que les autres. Force est donc d'admettre qu'une stratégie de croissance rapide est loin de présenter le risque élevé qu'avancent certains. Dans un contexte de changement constant et spectaculaire, le plus grand risque de tous serait de n'en prendre aucun.

Les faits invoqués ici le confirment, les entreprises à croissance exceptionnelle forment une ressource stratégique clé, vu leur capacité de création et de maintien des emplois à longue échéance. Notre gouvernement est convaincu que la prospérité future de la province dépend des dirigeants qui misent sur le volet économique. Nous tous, Ontariennes et Ontariens, bénéficions de leur détermination et de leur dynamisme, ainsi que de leur esprit novateur et de leur volonté de faire un succès de leur entreprise.

Le ministre,

Robert W. Runciman, député
Leeds-Grenville

L'ENGAGEMENT VIS-À-VIS DE LA CROISSANCE : LA RÉUSSITE D'EMPOIGNE

On croit généralement que les firmes à croissance rapide ont peine à maintenir cette croissance et que, bien souvent, elles ne survivent pas. C'est qu'une croissance rapide contraint leurs dirigeants et gestionnaires à de fréquentes modifications de stratégie et de mode de gestion, assorties d'une marge d'erreur plus étroite que chez d'autres – d'où la difficulté de prendre chaque fois les bonnes décisions.

Mais la médaille a son revers. Toute entreprise – quelles que soient sa nature et sa position vis-à-vis de la croissance – affronte le changement de façon continue et imprévisible, de sorte que, pour tout dirigeant et toute équipe gestionnaire, la clé de la survie et de la pros-périté réside dans une gestion efficace de ce changement. Dans cette perspective, l'accent placé par les firmes d'élite sur la gestion des effets du changement et des débouchés qu'elle dégage peut justement leur impartir un avantage à longue échéance, en dépit de risques plus grands à court terme. En fait, la situation inverse peut même comporter un risque plus grave, car l'absence d'une orientation axée sur la croissance laisse le d'entreprise et ses cadres démunis face à un changement perpétuel.

Il s'agit donc pour une entreprise de ménager un équilibre entre, d'une part, les risques grandissants à court terme d'un taux de croissance en dents de scie et, d'autre part, la capacité à long terme des dirigeants d'atteindre à l'excellence en composant avec les défis inhérents à la direction des organisations à forte croissance.

Pour explorer ces enjeux, le ministère du Développement économique et du Commerce a entrepris la présente étude, qui permettra de répondre à certaines questions clés touchant les entreprises à forte croissance : Sont-elles plus susceptibles d'échouer que leurs homologues non axées sur la croissance? Sont-elles moins susceptibles de soutenir leur création d'emplois dans le temps? Sont-elles plus susceptibles de vivre plus durement les périodes de récession et de s'en rétablir plus lentement, le cas échéant?

PROFIL DES ENTREPRISES

Les firmes de pointe :

- comptent de 20 à 500 employés
- ont affiché un taux de croissance de leur chiffre d'affaires de 50 % ou plus ces trois dernières années
- ont leur siège en Ontario

Aux fins de cette étude, le critère était d'une croisssance de 40 % ou plus de la masse salariale. On distingue deux sous-catégories de firmes à forte croissance :

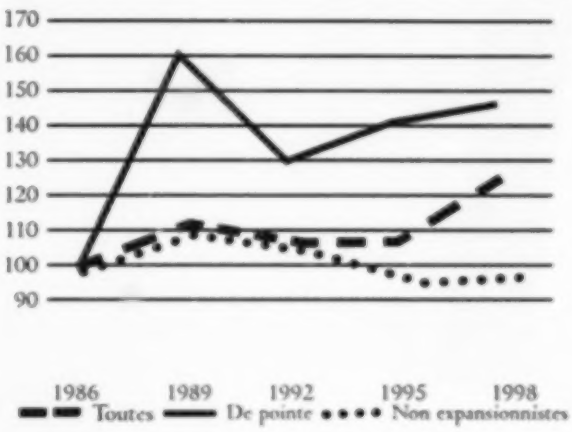
- croissance contrôlée – hausse de la masse salariale de 40 % à 99 % ces trois dernières années;
- hypercroissance – hausse de la masse salariale de 100 % ou plus ces trois dernières années.

Les firmes non expansionnistes sont celles dont la masse salariale a crû de moins de 40 % ces trois dernières années. Ce sont :

- de grandes entreprises (avec plus de 500 employés)
- des PME (petites et moyennes entreprises, avec moins de 500 employés)

Les réponses à ces questions est tout à fait pertinente, vu l'importance des firmes à forte croissance pour l'Ontario comme source d'expansion pour l'économie et l'emploi. Il peut être décisif pour l'économie – sans parler de leurs dirigeants et employés – que ces entreprises soient aptes à prospérer pendant deux décennies ou davantage plutôt que pendant une période beaucoup plus courte.

FIRMES DE POINTE AYANT CONSERVÉ LEUR AVANTAGE, MALGRÉ DES REVERS



L'étude fait le suivi des entreprises sur douze années, de 1986 à 1998, période assez longue pour neutraliser les effets à court terme et correspondant à un cycle économique complet. La période a été subdivisée en quatre sous-périodes de trois ans, ce qui clarifie l'analyse. Au cours de la première sous-période, de 1986 à 1989, les firmes de pointe se reconnaissent à leur croissance rapide; les neuf années suivantes permettent d'évaluer leur évolution après ce bond en avant, de stade en stade du cycle économique.

L'étude compare les résultats à moyen terme des firmes à forte croissance et des firmes à croissance quelconque, pour conclure à l'importance critique des premières pour l'économie ontarienne, actuelle et future. Les firmes d'élite surclassent régulièrement celles qui n'ont pas adopté de stratégie de croissance rapide. Elles connaissent un taux d'échec plus faible, et l'apport des meilleures d'entre elles à la croissance économique est démesuré par rapport à leurs ressources. Si elles se résolvent au repli, c'est de manière plus radicale que leurs homologues, mais pour une remontée d'autant plus vigoureuse par la suite. Une petite proportion seulement des firmes (15 %) ont affiché des progrès réguliers pendant les douze années. Les autres ont subi des hauts et des bas, et certaines ont dû fermer leurs portes. Compte tenu de ces schèmes sur les douze années et des pertes d'emplois des périodes de déclin aussi bien que des gains des périodes de croissance, les firmes de pointe ont collectivement connu une croissance beaucoup plus rapide que les firmes non expansionnistes. Leur taux d'emploi a grimpé de 46 %, en regard d'un fléchissement de 3 % chez les autres.

De plus, les entreprises dont l'engagement vis-à-vis de la croissance a été le plus militant – les firmes à hypercroissance – ont mieux que les autres réussi à créer des emplois, tandis que leur taux d'échec n'a été que marginalement pire que celui des firmes à croissance contrôlée, qui avaient pourtant opté pour un taux de croissance plus modeste.

Les données du présent rapport s'appuient sur des résultats détaillés, qui seront bientôt diffusés sur le site Web du ministère[1].

[1] Le présent document expose les grandes conclusions de *La dynamique de la croissance : rapport analytique*, publié par la Direction de l'innovation et du développement des entreprises, Ministère du Développement économique et du Commerce, 2001. Cette analyse détaillée figurera bientôt sur le site Web du ministère : www.ontario-canada.com/leisdomexchange

L'ÉTUDE

Les données fondant notre analyse sont issues du Programme d'analyse longitudinale de l'emploi de Statistique Canada[2], qui retrace la performance de certaines entreprises de pointe de 1983 à 1998; ce sont les données disponibles les plus récentes.

Statistique Canada a relevé toutes les firmes ontariennes qui, de 1986 à 1989, répondaient à la définition d'« entreprise à croissance exceptionnelle ». Leur évolution a été suivie pendant les neuf années suivantes, soit jusqu'en 1998, et leur performance a été comparée à celle de firmes ne répondant pas aux critères d'une forte croissance. Les recherches jusqu'ici[3]o nt montré que les firmes de pointe sont responsables d'une part disproportionnée des nouveaux emplois pendant leur période de croissance rapide, mais des doutes planent encore sur leur aptitude à soutenir cette croissance à long terme[4].

La période de douze ans visée par l'étude a fourni un parcours particulièrement ardu à l'évaluation de la performance. De 1983 à 1989, l'emploi a progressé à un taux annuel moyen de 4,4 %. Puis, pendant les trois années suivantes, de 1990 à 1992, une récession nationale a entraîné une baisse de l'emploi de 8 % à l'échelon provincial. Amorcée en 1993, la reprise a été très lente, et la croissance de l'emploi minime. Il a fallu attendre 1997 pour le retour des taux provinciaux d'emploi aux niveaux de 1989.

Dans notre étude, la croissance a été mesurée à l'aide du nombre d'employés d'une entreprise. Il est plus courant de mesurer la croissance à l'aide du chiffre d'affaires, mais le nombre d'employés offre une mesure plus juste des défis de gestion entraînés par la croissance. Cette approche atténue également les difficultés d'une comparaison entre différents types d'entreprises.

[2]Sauf indication contraire, toutes les statistiques de notre étude sont tirées de l'ouvrage *Variations de l'emploi* (1983-1998), publié par Statistique Canada en 2001, et d'une extraction spéciale de ces données à l'intention de la Direction de l'innovation et du développement des entreprises, en fonction d'un groupe de firmes de pointe pour la période 1986-1989 ; suivi de leur évolution jusqu'en 1998 et analyse comparative en regard de l'ensemble des autres firmes (exception faite des entreprises en démarrage). Toutes les analyses du rapport sont originales et ont porté sur les données brutes ci-dessus mentionnées.
[3]*The Universe of Ontario's Leading Growth Firms*, Direction de l'innovation et du développement des entreprises, Ministère du Développement économique et du Commerce, 1999
[4]*Job creation by company size class: The magnitude, concentration and persistence of job gains and losses in Canada*, par Richard Dupuis et Garnett Picot, Statistique Canada, 1998. On retient de cette étude qu'une période de croissance rapide ne constitue pas un prédicteur de croissance rapide au cours de la période suivante, ce qui pourrait suggérer que les firmes à forte croissance sont un phénomène éphémère, soit une manifestation à court terme d'une intense poussée d'activité, sans effet durable pour leurs employés ni pour l'économie en général.

Les quatre types d'entreprises en cause dans l'étude – firmes à hypercroissance et à croissance contrôlée (les deux étant des firmes à croissance exceptionnelle), de même que PME non expansionnistes et grandes entreprises – manifestent toutes une dynamique distincte de la croissance et du déclin, bien que les résultats dégagent des similitudes notables entre les entreprises à croissance contrôlée et les PME non expansionnistes.

Au cours de l'entier de la période de douze années, de 1986 à 1998, il aurait été malaisé pour une entreprise de connaître une expansion aussi rapide que pendant la florissante période de 1986 à 1989. En fait, l'étude montre qu'aucun des quatre groupes de firmes ne s'en est même rapproché. Pendant les deux dernières périodes, ce sont les firmes à hypercroissance qui ont affiché la progression la plus forte, avec une hausse de 11 % de leur effectif pour la quatrième période. Ce taux était donc bien loin du 132 % de la première période, mais représentait une bonne avance sur les autres firmes.

La comparaison des résultats de l'étude se fait dans le contexte des sept paramètres ci-dessous, qui constituent les points saillants de la recherche :

- Performance en période d'expansion
- Comportement pendant la récession de 1990
- Modalités de la relance d'après-récession
- Taux d'échec
- Performance remarquable des firmes n'ayant jamais fléchi
- Bilan des douze années
- Apport à la création d'emplois

On trouvera en outre un exposé des caractéristiques des entreprises à croissance exceptionnelle à la fin de la section.

Performance en période d'expansion

Le développement des firmes à hypercroissance a été spectaculaire et a fourni un premier indice de leur nature distincte.

Dans le cadre des firmes à croissance contrôlée, l'emploi a progressé de 29 % de 1986 à 1989. (Ce taux est inférieur au critère de 40 %, mais ce critère renvoie à la masse salariale et non à l'emploi, la masse salariale croissant plus rapidement que l'effectif.)

Croissance de l'emploi de 1986 à 1989	
Hypercroissance	132 %
Croissance contrôlée	29 %
PME non expansionnistes	11 %
Grandes entreprises	8 %

Le taux de développement des PME non expansionnistes a été deux fois moins élevé que celui des firmes à croissance contrôlée, tandis que les grandes entreprises ont été les plus lentes à embaucher.

Comportement pendant la récession de 1990

Fait qui n'a rien d'étonnant, les grandes entreprises ont été les moins vulnérables aux coups de la récession, tandis que les plus exposées ont été les firmes à hypercroissance, principalement à cause de leur essor extrêmement rapide de 1986 à 1989. Le tiers seulement des grandes entreprises – ce qui est remarquable – ont décliné pendant les années de récession, en regard des trois quarts des firmes à hypercroissance. Les firmes à croissance contrôlée ont été les moins touchées des PME, ce qui suggère que celles qui avaient opté pour un taux de croissance modérée étaient les mieux armées pour affronter le recul économique.

Performance au cours de la période de 1989 à 1993

	% des firmes ayant décliné	Perte d'emplois
Hypercroissance	73 %	- 25 %
Croissance contrôlée	62 %	- 14 %
PME non expansionnistes	67 %	- 16 %
Grandes entreprise	36 %	- 1 %

En conséquence, les grandes entreprises ont maintenu un niveau d'emploi stable, tandis que celui des firmes à hypercroissance a chuté. Parmi les PME, les firmes à croissance contrôlée ont été le plus durement touchées, avec une baisse de 14 %, taux légèrement plus favorable que celui des PME non expansionnistes, à 16 %.

Considérant la performance d'ensemble de 1986 à 1992, toutefois, on constate que les firmes à hypercroissance s'en sont le mieux tirées de toutes, leur croissance ayant été d'une vigueur exceptionnelle de 1986 à 1989. Pendant cette période de six ans, les firmes à hypercroissance ont fait un bond de 73 %, en comparaison de 12 % pour celles à croissance contrôlée, de 7 % pour les grandes entreprises et d'un déclin de 6 % pour les PME non expansionnistes.

Modalités de la relance d'après-récession

Croissance de l'emploi de 1992 à 1995 et de 1995 à 1998

	1992-95	1995-98
Hypercroissance	8 %	11 %
Croissance contrôlée	6 %	0 %
PME non expansionnistes	- 7 %	2 %
Grandes entreprises	- 8 %	4 %

Malgré les ravages de la récession, les firmes à hypercroissance ont connu la relance la plus vigoureuse de toutes pendant la deuxième moitié de la période de douze ans, avec une progression en accéléré.

Notons que les grandes entreprises ont décliné de façon marquée de 1992 à 1995 – leur performance énergique pendant la récession ayant masqué une réaction décalée aux conditions économiques.

La relance des firmes à croissance contrôlée a été estimable pendant la troisième période, mais n'a pas évolué pendant la dernière. Ce rendement n'a été que légèrement supérieur à celui des PME non expansionnistes, qui n'ont connu aucune reprise pendant la troisième période, mais qui ont amorcé un rétablissement pendant la dernière.

Taux d'échec

Voilà peut-être la différence la plus frappante entre les firmes à croissance exceptionnelle et les PME non expansionnistes. Il n'est pas étonnant que les grandes entreprises aient affiché le plus faible taux d'échec, puisqu'elles pouvaient opposer des ressources plus grandes aux conditions défavorables, mais le faible taux d'échec des firmes à croissance contrôlée a de quoi surprendre. En fait, le taux d'échec final des firmes à hypercroissance n'a pas dépassé celui des firmes à croissance contrôlée autant qu'on aurait pu s'y attendre.

compte tenu de l'instabilité des premières au cours des six premières années.

Enfin, à témoin de la vulnérabilité des firmes non expansionnistes, près de la moitié d'entre elles n'ont pas franchi le cap des douze années de l'étude. On ne peut être plus clair : le manque d'engagement vis-à-vis de la croissance s'accompagne à long terme de risques élevés.

Pourcentage des firmes ayant fermé en 1998	
Hypercroissance	30 %
Croissance contrôlée	23 %
PME non expansionnistes	43 %
Grandes entreprises	12 %

Performance remarquable des firmes n'ayant jamais fléchi

Croissance de l'emploi, de 1986 à 1998, chez les firmes n'ayant jamais fléchi en regard de toutes les autres

	Croissance – toutes périodes	Déclin – une ou plusieurs périodes
Hypercroissance	542 %	35 %
Croissance contrôlée	151 %	- 12 %
PME non expansionnistes	117 %	- 33 %
Grandes entreprises	63 %	- 17 %

L'impact cumulatif d'un déclin pendant une période quelconque est manifeste dans ce tableau. Seules 647 firmes à hypercroissance et 1 139 à croissance contrôlée ont pris de l'expansion pendant chacune des quatre périodes, mais ces firmes ont généré la quasi totalité de la croissance dans la province.

Parmi les firmes ayant déclaré pendant une ou plusieurs périodes, seules les firmes à hypercroissance ont réussi à accroître leur effectif pendant les douze ans – toutes les autres se sont retrouvées en 1998 dans une situation pire qu'en 1986.

La hausse du taux d'emploi chez les firmes à hypercroissance avait été particulièrement spectaculaire, à 542 %. Là encore, les firmes à croissance contrôlée s'étaient – légèrement – mieux comportées que les PME non expansionnistes.

Bilan des douze années

Pendant les douze années visées par l'étude, les firmes à croissance exceptionnelle, en particulier les firmes à hypercroissance, ont réussi beaucoup mieux que les autres à se développer et à soutenir leur expansion.

Croissance de l'emploi, de 1986 à 1998

	% de croissance	Nombre de firmes
Croissance exceptionnelle (total)	46 %	11 554
Hypercroissance	107 %	5 083
Croissance contrôlée	18 %	6 471
Non expansionnistes (total)	- 3 %	117 708
PME	- 10 %	117 036
Grandes entreprises	1 %	672

Comme le montre le tableau, les firmes à croissance exceptionnelle ont accru leur taux d'emploi de 46 %, tandis que celui des firmes non expansionnistes déclinait de 3 %. Parmi les premières, les firmes à hypercroissance ont enregistré une hausse de 107 %, en regard de 18 % pour celles à croissance contrôlée. En 1998, les grandes entreprises ne manquaient qu'une légère avance sur les niveaux d'emploi manifestés douze années auparavant.

Tout compte fait, les firmes à hypercroissance se sont imposées au premier rang sur le plan de la performance. La constatation clé est que cette performance meilleure reflète, chez ces firmes, la disparité des taux de croissance au cours de la première période de trois ans aussi bien que le maintien d'un taux de croissance supérieur au cours des six dernières années, malgré des réductions plus grandes pendant la récession.

Apport à la création d'emplois

Part des nouveaux emplois créés en Ontario, de 1986 à 1998	
Hypercroissance	34 %
Croissance contrôlée	17 %
PME non expansionnistes	17 %
Grandes entreprises	25 %

Passant maintenant des taux de croissance des firmes à l'effet économique net de leur croissance, il importe de mesurer l'apport de chaque catégorie de firmes à la croissance globale de l'emploi dans la province. Le plus remarquable indicateur de l'impact des firmes à hypercroissance est peut-être qu'elles sont à l'origine de 34 % des nouveaux emplois créés dans la province pendant la période de douze ans, ce qui dépasse largement la part des grandes entreprises.

De nouveau, les firmes à croissance contrôlée côtoient les firmes non expansionnistes, bien que la première catégorie ne compte que 6 471 entreprises, et la seconde, 117 036.

Caractéristiques des entreprises à croissance exceptionnelle

Des 316 071 firmes recensées en Ontario en 1989, moins de 4 % (11 554) répondaient aux critères d'« entreprise à croissance exceptionnelle » de notre étude. Pourtant ce petit groupe a exercé une influence marquante sur l'économie dans son ensemble, générant près de 17 % des nouveaux emplois de l'année et plus de 50 % des nouveaux emplois créés au cours des trois années antérieures. Près de 50 % des firmes à forte croissance (5 083) répondaient aux critères de l'hypercroissance. Ces firmes ne représentaient que 1,6 % des entreprises de la province, tout en étant responsables de 7,6 % du total des emplois en 1979 et de 33 % des nouveaux emplois créés au cours des trois années antérieures.

Toutes les [illegible] des firmes de pointe ci-dessus énumérées ressortent encore mieux dans le sous-ensemble des firmes dites « à hypercroissance ». Ces dernières représentent en gros la moitié des firmes de pointe, et leurs schèmes de croissance sont analogues, bien que plus prononcés, à ceux des firmes à croissance contrôlée qui constituent le reste des firmes de pointe.

La distinction entre les deux types de firmes est importante. Les firmes à croissance contrôlée n'ont pas à proprement parler évité la croissance – elles n'étaient simplement pas disposées à accélérer leur rythme de développement. Les firmes à hypercroissance, tout au contraire, étaient décidées à prendre un essor aussi rapide qu'allaient le permettre les circonstances, s'ouvrant ainsi à des risques plus grands mais aussi à des débouchés plus intéressants.

La fabrication a joué un rôle beaucoup plus grand chez les firmes de pointe que chez les firmes non expansionnistes. Non seulement les manufacturières étaient-elles en plus forte proportion chez les premières, elles étaient aussi en meilleure posture financière que leurs homologues non expansionnistes. Ces mêmes manufacturières comptaient pour 7 % seulement de toutes les firmes, mais pour 22 % des firmes de pointe. De plus, le taux de croissance des firmes de pointe du secteur manufacturier avoisinait les 50 % de 1986 à 1998, ce qui se rapproche de la moyenne chez toutes les autres industries. Chez les firmes non expansionnistes, par contraste, le secteur manufacturier était de loin le plus chancelant, avec un déclin de 18 % sur les douze années, par opposition à une croissance de 1 % dans d'autres secteurs.

Du nombre des firmes de pointe, les firmes à hypercroissance étaient au départ de taille beaucoup plus modeste que les firmes à croissance contrôlée, avec en moyenne 30 et 53 employés respectivement. À la fin de la période de deux ans de l'étude, leur effectif était le même, soit 63 employés.

Par ailleurs, les firmes qui se sont développées tout au long des quatre périodes de trois ans étaient généralement de plus grande taille que celles qui ont essuyé des reculs lors d'une ou plusieurs de ces périodes. L'étude révèle que 28 % des firmes à croissance régulière comptaient 50 employés ou plus, en comparaison de 21 % de toutes les autres firmes de pointe.

Les réalisations en matière de création d'emplois montrent que l'étape la plus ardue de la croissance est celle où l'entreprise passe d'une structure « artisanale » (une personne) à une structure à gestion professionnelle (habituellement lorsque l'effectif atteint de 20 à 50 employés)[7]. C'est à ce stade que les firmes de pointe ont connu leur plus bas taux de croissance et que les firmes non expansionnistes ont enregistré leur pire recul.

Les firmes qui se sont développées tout au long des quatre périodes de trois ans étaient de taille légèrement plus grande que le reste des firmes de pointe, avec en moyenne 48 employés en 1986 : elles avaient donc franchi l'étape critique dès avant le début de l'étude. En 1998, ces firmes comptaient en moyenne 170 employés, tandis que chez les autres, le nombre moyen d'employés avait à peine progressé, soit de 42 à 43.

La plupart des firmes de pointe ont certes trouvé difficile de soutenir une croissance rapide, mais il est raisonnable de conclure que leur engagement vis-à-vis de la croissance n'a pas fléchi. Dans l'ensemble, leur réussite a été suffisante pour qu'on puisse espérer les voir tenir leurs promesses et remplacer les géants de l'industrie dans les années à venir.

[7] Les six étapes de la croissance des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle, publication n° 5 de la série « Les entreprises à croissance exceptionnelle », Direction de l'innovation et du développement des entreprises, Ministère du Développement économique et du Commerce, 2001, est disponible sur le site Web du ministère : www.ontario-canada.com/[illegible]

L'OPTIQUE DES DIRIGEANTS

La direction et la gestion d'une entreprise à forte croissance exigent une concentration sans faille, de même que des dons et compétences hors de l'ordinaire. Les dirigeants des firmes de pointe doivent composer avec un contexte stratégique en changement rapide et constant et avec l'impératif de recruter, de retenir et de motiver un personnel approprié à chaque stade du plan de croissance, tout cela dans des délais qui leur laissent bien peu d'espace de manœuvre et une marge d'erreur réduite.

Au plan de l'attitude, ces dirigeants d'élite se démarquent de la plupart des autres dirigeants de PME. La moitié au moins de toutes les firmes de l'Ontario – comme d'ailleurs – ont à la barre des « entrepreneurs qui privilégient leur mode de vie », c'est-à-dire ne s'intéressant à la croissance que dans la mesure où elle leur permet de faire vivre leur famille de façon satisfaisante. Ce qui distingue les dirigeants des firmes de pointe de ceux des firmes non expansionnistes est leur engagement inébranlable vis-à-vis de la croissance et leur volonté de soutenir cette croissance à tout prix. Ils sont résolument fidèles à cet amalgame de vision et de moyens, à travers tous les changements de modalités que peuvent imposer les circonstances, ainsi que Jim Balsillie, co-PDG de RIM, l'exprime si clairement.

S'ENGAGER À CROÎTRE

En janvier 2001, Jim Balsillie déclarait : « Leur entreprise se développant, bon nombre de dirigeants deviennent littéralement victimes de leur propre réussite, incapables qu'ils sont de percevoir réalistement leurs points forts. La grande priorité est de bien se connaître – savoir ce que l'on fait bien et ce que l'on fait moins bien. Dans le meilleur des cas, nos points forts jouent dans le sens des progrès de l'entreprise; mais il nous faut encore être conscients de nos lacunes, savoir les dépasser et recruter des compétences complémentaires aux nôtres, qui étofferont les secteurs qui en ont besoin.

J'essaie de réfléchir et de mesurer mon action. J'essaie de garder les choses en perspective – équilibre et concentration. Je suis bien incapable de prédire l'avenir. Il arrivera ce qui doit arriver. Les circonstances pourront me forcer la main – mais ces décisions ne seront pas motivées par un intérêt stratégique personnel et à court terme, ni par la négligence. Peu importe les événements, ils ne seront pas attribuables à un manque d'attention de ma part. Je dresse des plans, mais les capacités que j'ai peuvent ne pas être à la hauteur. Mon approche peut manquer de lucidité. Or, ce sont là des éléments sur lesquels j'ai prise et je fais l'impossible pour que ma visée soit juste. Cependant, il faut compter avec des réalités exogènes. Ainsi, je pourrais faire une crise cardiaque. Un quidam pourrait offrir une prime ridicule, et les actionnaires de l'extérieur m'obliger à donner suite.

Notre rôle est de diriger l'entreprise du mieux possible et d'en faire fructifier la valeur. C'est cela, faire son travail, en somme. Je ne me fais pas trop de souci à ce sujet. Je n'y peux pas grand-chose. J'y suis et j'y reste. »

Jim Balsillie,
co-PDG
Research in Motion
Conception et fabrication d'appareils portatifs de communication

1993	
- Chiffre d'affaires	300 k $
- Effectif	20 employés
2001	
- Chiffre d'affaires	221 M $
- Effectif	1 200 employés

(Fin de l'exercice : février)

L'aspect le plus exigeant de la direction d'une firme de pointe est peut-être qu'il y a rarement assez de fonds ou de personnel pour combler tous les besoins. Le dirigeant doit pourtant imaginer des moyens de tout accomplir comme il se doit. C'est ce qui distingue les firmes de pointe des grandes entreprises. Ces dernières, en raison de leur taille, ont accès à des ressources suffisantes; leurs stratégies peuvent donc s'attacher à l'équilibre de leurs objectifs et de leurs ressources. Le défi qui se pose à elles est plutôt le choix des objectifs les plus appropriés et la mise en œuvre efficace de la stratégie adoptée. Les dirigeants des firmes de pointe affrontent les mêmes défis, sans toutefois disposer de ressources adéquates.

Ce n'est pas par hasard que les firmes de pointe ont une croissance rapide – c'est le fruit de l'engagement explicite du chef de la direction et des employés vis-à-vis du développement de leur entreprise. Un bon exemple de cette approche nous est offert par David Boulanger, PDG de Supplierpipeline Inc. Son attitude est courante chez les chefs des entreprises de pointe; ils aspirent à l'expansion, leur taux de croissance leur sert de jauge et ils préféreraient vendre (en tout ou partie) plutôt que de se cantonner dans le statu quo.

Se donner une vision

En 1998, Dave Boulanger se disait : « Il faut que j'atteigne les 15 M$ d'ici deux ou trois ans. J'aurai alors 37 ans. Il faudra ensuite que j'achète une entreprise compétitrice aux États-Unis, dans la fourchette actuelle des 130 M$. Je pourrais être copropriétaire, mais devrai être membre du conseil ou chef de la direction. Je veux exercer une influence primordiale sur les destinées de cette organisation. Voilà ce que je voudrais faire, mais je n'y suis pas encore prêt. Et je ne veux pas non plus vendre ni prendre ma retraite. On ne vit qu'une fois, et ce doit être la bonne. Si j'investis, je veux tout de même rester majoritaire ou principal propriétaire. » Mais il a soin de ne pas chercher à acheter à n'importe quel prix. « En 1996, nous avons perdu 300 000 $ parce que nous étions obsédés par la part de marché à acquérir, à tel point que nous avions perdu de vue les profits. Voilà une leçon de gestion qui a coûté cher! »

En octobre 2000, ce modèle de gestion s'est affermi lors du lancement de Supplierpipeline Inc. Il s'agit du volet ventes et marketing (dont service à la clientèle) des opérations de fabrication du groupe d'entreprises de Boulanger, qui offre aux clients un « guichet unique », donnant accès à tous les établissements du groupe.

En avril 2000, Supplierpipeline Inc. voyait sa taille doubler et son chiffre d'affaires passer de 13 à 27 M$, à la suite de l'acquisition stratégique d'un autre établissement manufacturier. « Mon expertise s'accroît dans le secteur des acquisitions..., clé de notre stratégie de croissance. Le modèle fonctionne très bien, maintenant que nous avons atteint notre masse critique et élargi notre gamme de produits. L'entreprise est en bonne voie et devrait franchir la barre des 100 M$ d'ici trois ans! »

David Boulanger,
PDG
Supplierpipeline Inc.
Fabrication de matériel novateur de qualité pour les marchés de l'industrie et du détail

1983	
- Chiffre d'affaires	1,2 M $
- Effectif	30 employés
1998	
- Chiffre d'affaires	8 M $
- Effectif	65 employés
2001	
- Chiffre d'affaires	27 M $
- Effectif	160 employés

En outre, l'engagement de ces dirigeants vis-à-vis de la croissance ne se traduit pas simplement par une vague « liste de souhaits ». En mettant au point un plan et un cheminement; ils articulent le point de destination et les moyens d'y arriver, en précisant le trajet à suivre. L'orientation peut être spécifique ou plutôt générale, avec une certaine liberté d'action – mais elle est toujours bien articulée, de façon à ce que chaque employé la connaisse et la comprenne.

Bien sûr, la voie planifiée prescrit rarement le trajet exact qui est en dernière analyse suivi. La loi du changement s'impose aux circonstances, aux ressources et aux entreprises elles-mêmes, au fur et à mesure de leur croissance. Le développement d'une entreprise n'est pas un processus linéaire. Murray Gamble, chef de l'exploitation, The C3 Group, exprime une vue intéressante à cet égard : les firmes de pointe peuvent, à un certain stade de leur trajectoire, faire une pause pour regrouper leurs ressources et se consolider avant d'aborder l'étape suivante.

Tirer parti du plafonnement

En mai 1998, Murray Gamble faisait un constat : « Nous touchons à une sorte de plafond. Cette dernière année, nous nous sommes heurtés à un épais rideau, sinon à un véritable mur. Après une importante réorganisation visant à passer à un niveau supérieur aux 2 ou 3 M$, nous avons jugé y avoir réussi. Efficients, nous le sommes. Il nous faut maintenant nous réorganiser en vue d'un nouveau bond en avant. Une restructuration de fond devrait, dans le meilleur des cas, nous propulser au-delà des 10 M$ et, éventuellement, des 20 M$. Nous procédons par conséquent à une transformation qui nous permettra d'atteindre cet objectif, en renouvelant notre structure de gestion pour amplifier nos capacités. »

Plus tard, en août 2000, il déclarait : « La plupart des entreprises en croissance en viennent à plafonner. Je vois notre croissance sous la forme d'un escalier – on grimpe quatre à quatre, puis il y a un palier, un temps de réflexion, avant de reprendre l'ascension. C'est invariable, à moins de disposer d'une superstructure et de pouvoir à l'avance former une équipe capable de franchir plusieurs marches à la fois. »

« Une entreprise, c'est un être vivant; elle est composée d'êtres humains et ne peut fonctionner à plein régime en permanence. C'est au stade du plafonnement que nous apprenons le plus – car nous réfléchissons davantage. On n'a pas à se creuser la tête quand on monte les marches, car il est difficile de faire deux ou trois choses en même temps. Nos meilleures idées nous viennent sur le plat – comme dans la vie; les meilleures idées nous viennent la nuit ou tôt le matin, en dehors des heures de travail. »

Murray Gamble,
chef de l'exploitation
The C3 Group
Entrepreneurs en ingénierie

1993	
- Chiffre d'affaires	2,7 M $
- Effectif	18 employés
1997	
- Chiffre d'affaires	7,2 M $
- Effectif	75 employés
2001	
- Chiffre d'affaires	13 M $
- Effectif	100 employés

Parfois, ainsi que l'illustre l'expérience de Lee McDonald, PDG de Southmedic Inc., la voie de l'expansion suit des méandres imprévisibles qui, sans que le PDG y soit pour rien, exigent des coups de barre importants.

Reculer pour mieux sauter

En 1995, Southmedic Inc. achetait les droits de distribution d'une nouvelle gamme de produits au Canada. L'entreprise, avec un effectif de 30 employés et un chiffre d'affaires de quelque 2,9 M$ à l'époque, devait assumer à cet effet des coûts de R-D et de lancement élevés, mais dont le fruit devait se faire sentir à long terme. « Après avoir lancé le produit, nous avons vu le chiffre d'affaires bondir à près de 1,5 M$, commente Lee McDonald; puis un recul inattendu s'est interposé. »

Southmedic Inc. avait signé un contrat de cinq ans avec une certaine société, dont le PDG a bientôt vu ses actions rachetées et a été forcé de partir en raison de circonstances échappant à sa volonté. Les nouveaux propriétaires, qui disposaient déjà d'un réseau de distribution, étaient axés sur d'autres secteurs, si bien que, dès la première année, ils ont annulé le contrat. Lee McDonald ajoute : « Cette ligne représentait 50 % du chiffre d'affaires de notre réseau de distribution; les profits à court terme n'étaient peut-être pas considérables, mais nous allions perdre les bénéfices à long terme de tous nos efforts. Ce fut tout un coup. »

Pour composer avec ce recul, McDonald a décidé de ne pas aller en justice, ce qui aurait été trop coûteux en temps et en argent. Elle a plutôt téléphoné au nouveau PDG et lui a offert de renoncer à la ligne, ce qui pouvait faciliter la transition aux nouveaux propriétaires – moyennant indemnisation. Elle lui a ensuite exposé les avantages du plan et la façon dont serait utilisé le paiement. « L'entreprise a neuf employés, qui ont investi un an et demi dans la mise au point de cette ligne et qui méritent compensation. Je verserai une partie de la somme au personnel des ventes, une autre partie sera affectée au remboursement de l'entreprise et le reste ira à l'achalandage. »

Lee McDonald,
PDG
Southmedic Inc.
Fabrication et distribution d'instruments médicaux et de précision

1994	
- Chiffre d'affaires	2,9 M $
- Effectif	30 employés
1999	
- Chiffre d'affaires	7,75 M $
- Effectif	55 employés
2002	
- Chiffre d'affaires	12 M $
- Effectif	61 employés

(Fin de l'exercice : février)

Le PDG a accepté l'offre et Southmedic a été pleinement indemnisée. Les deux entreprises ont maintenu de bonnes relations d'affaires au fil des ans. Aujourd'hui, Southmedic poursuit sa croissance; elle compte 61 employés et des revenus annuels estimatifs de 12 M$.

S'agissant de décisions ardues, le catalyseur vient parfois de l'intérieur. Le PDG peut devoir éliminer une division trop exigeante en ressources, vendre l'entreprise ou fusionner avec une autre, afin de former une entité plus puissante. Il peut même quitter l'entreprise qu'il vient de lancer pour tout recommencer en repartant à zéro, comme ce fut le cas de Dave Killins, PDG de Foam-5 Fabricators.

Repartir à neuf

En 1998, après avoir vendu son bloc de contrôle dans Tecmar Technologies, Dave Killins décrit le contexte d'une décision majeure qu'il avait prise chez Tecmar pour réduire le nombre d'emplois : « Nous avions acheté une entreprise américaine qui avait une usine de 400 employés à Singapour. Situation excellente, de l'avis général – cette usine coûtait peu, car elle employait des travailleurs non qualifiés ou des ouvriers spécialisés venus de Malaisie. Mais ça n'allait pas du tout. Nous n'avions rien à faire dans le secteur de la fabrication. Nos compétences nous destinaient à l'ingénierie – forts de nos neuf brevets et avec d'autres en cours d'obtention, c'était bien là notre champ d'action, et ce, sans parler de la conception. À d'autres la fabrication! Nous avons donc sous-traité ce volet. »

Killins a par la suite vendu Tecmar, à un moment où la société était soumise à d'intenses pressions de la part de ses concurrents, et en a investi le produit dans des intérêts minoritaires chez Games Trader Inc. Cet investissement avait triplé la valeur des actions de Tecmar au moment de la revente, mais Killins aspirait à devenir bien davantage qu'un investisseur. Il y a deux ans, il achetait Foam-5 Fabricators. « À la bonne heure! Je suis vraiment dans mon élément, de retour au gouvernail d'une petite entreprise, disait-il en août 2000; notre taux de croissance est d'environ 60 % par an et nous exportons nos produits dans le monde entier. »

Dave Killins,
PDG
Foam-5 Fabricators
Fabrication de produits du plastique (ex-PDG de Tecmar Technologies, entrepreneurs-constructeurs d'équipements périphériques)

Tecmar Technologies	
1994 - Chiffre d'affaires	19 M$
1994 - Chiffre d'affaires	91 M$
Foam-5 Fabricators	
2001	
- Chiffre d'affaires	2 M$
- Effectif	8 employés

Enfin, bien entendu, un pourcentage notable d'entreprises doivent fermer, souvent après de longues années d'efforts et de licenciements pour tenter de reprendre le dessus. Cependant, ces firmes sont beaucoup moins nombreuses que celles qui surmontent les obstacles et poursuivent leur croissance. Aux yeux des dirigeants qui vouent tant de temps et d'énergie à leur développement, il n'y a pas de doute que ces firmes continuent de récolter des résultats impressionnants.

Conclusion

Les données de notre étude permettent de conclure que les firmes à forte croissance ont été d'un apport substantiel à l'économie, tant à court qu'à long terme. L'engagement vis-à-vis du développement des firmes à hypercroissance a clairement été plus constant que celui de toutes les autres, et leurs résultats ultimes ont été supérieurs à ceux de ces autres firmes, bien qu'elles aient été plus instables, avec des fluctuations plus marquées dans les deux sens.

Par contraste, les grandes entreprises se sont rapprochées du point mort sur le plan de l'emploi. Elles ont réagi plutôt lentement aux changements survenus dans l'économie et, lorsqu'elles ont enfin changé, elles l'ont fait de façon progressive. Plus de la moitié d'entre elles (54 %) n'ont pas connu de déclin, sinon pendant une seule période.

Entre ces deux extrêmes, les firmes à croissance contrôlée ont affiché une performance somme toute meilleure que celle des PME non expansionnistes, bien que l'écart ait été assez réduit, surtout pendant la dernière période.

Les firmes de pointe n'ont pas maintenu les forts taux de croissance qu'elles avaient connus lors de leurs poussées initiales, mais elles ont soutenu un taux de croissance supérieur dans le temps. Les firmes à hypercroissance se sont bien rétablies après les revers essuyés, tandis que les firmes à croissance contrôlée ont conservé leurs gains sans nécessairement montrer de signes d'une relance rapide. Nous avons pu constater que l'engagement vis-à-vis d'une croissance modérée réduisait la probabilité d'un déclin en période de récession, tandis que l'engagement vis-à-vis d'une hypercroissance l'augmentait.

En bref, les avantages d'un engagement vis-à-vis de la croissance sont nets. Tout au long des douze années visées par l'étude, les entreprises à croissance exceptionnelle ont connu un plus faible taux d'échec, des déclins réduits, des hausses plus fortes de l'emploi et une meilleure résistance aux conditions économiques défavorables. Si l'Ontario veut renouveler sa petite élite actuelle de méga-entreprises, il est essentiel qu'il puisse compter sur un riche éventail de firmes de pointe, capables de devenir les nouveaux piliers de notre économie.

Renseignez-vous sur le programme de la prochaine FOIRE AUX IDÉES!

La Foire aux idées est un forum réservé aux présidents et aux chefs de direction des entreprises les plus florissantes de l'Ontario. Ne manquez pas d'inscrire à votre agenda cette occasion unique de partager avec d'autres dirigeants connaissances et idées sur les défis de l'innovation et de la croissance.

La Foire aux idées est une initiative du ministère du Développement économique et du Commerce, et elle est parrainée par diverses sociétés. Ses tables rondes sont des lieux fertiles d'échange et de discussion, offrent une opportunité sans pareille de contacts et favorisent l'éclosion de nouvelles relations d'affaires!

Les entreprises à croissance exceptionnelle comptent de 20 à 500 employés, ont affiché un taux d'expansion d'au moins 50 % (chiffre d'affaires brut) ces trois dernières années et ont établi leur siège social mondial en Ontario.

Ne ratez pas la prochaine Foire aux idées.
Mai 2002 à
Markham, Ontario

LA SÉRIE « LES ENTREPRISES À CROISSANCE EXCEPTIONNELLE »

Le ministère diffuse une série de publications fondées sur la recherche de pointe et les idées mises en commun par les dirigeants des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle.

N° 1	Rapport sur l'innovation, 1999
N° 2	Rapport sur les artisans de la croissance, 2000
N° 3	Les six étapes de la croissance des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle, 2001
N° 4	Évaluation de l'état de la préparation aux affaires électroniques, 2001
N° 5	Rapport sur la Foire aux idées 2000
N° 6	La dynamique de la croissance : une forte croissance peut-elle durer?

Consultez notre site Web, à www.ontario-canada.com/wisdomexchange

Ministère du Développement économique et du Commerce
Direction de l'innovation et du développement des entreprises
6e étage, Édifice Hearst, 900, rue Bay
Toronto (Ontario) M7A 2E1
Courriel : ann.matyas@edt.gov.on.ca

Ontario

Imprimeur de la Reine, 2001
ISBN 0-7794-1649-X